



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE APOIO GERENCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIA

Glener Alvarenga Mizael

Universidade Federal de Lavras - UFLA
glener.adm@gmail.com

José Roberto Pereira

Universidade Federal de Lavras - UFLA
jrobpereira@yahoo.com.br

Micaele Silva Lustosa

Universidade Federal de Lavras - UFLA
micaele@uflajr.com.br

Thaís Barbosa Vasconcelos

Universidade Federal de Lavras - UFLA
taah_vasc@hotmail.com

Thaíla Stephanny Silva

Universidade Federal de Lavras - UFLA
thailastephanny@gmail.com

Resumo: As organizações sejam elas públicas ou privadas buscam otimizar os recursos físicos, materiais e humanos, como forma de aumentar a eficácia e eficiência dos processos. Neste sentido, as instituições adotam ferramentas e métodos para se alcançar a máxima eficiência dos processos. Nisto, este artigo tem por objetivo avaliar a técnica de mapeamento de processos como ferramenta de apoio gerencial em uma organização hospitalar universitária. A técnica de mapeamento de processos na visão de Hunt (1996) é um instrumento gerencial analítico e de comunicação que busca melhorar os processos atuais e coloca em prática uma nova forma direcionada para processos, permitindo assim, diminuição de custos no desenvolvimento de produtos e serviços. Como recurso metodológico adotou-se o software livre *Bizage Process Modeler*, utilizado para criar fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral, permitindo a organização graficamente dos processos e as relações existentes em cada etapa. Essa ferramenta se mostrou fundamental para o apoio gerencial, haja vista que permitiu uma visão clara dos processos administrativos e hospitalares, identificando problemas e apresentando soluções, como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: mapeamento de processos; hospital veterinário; apoio gerencial.

1. Introdução

As organizações sejam elas públicas e privadas buscam otimizar os recursos físicos, materiais e humanos, como forma de aumentar a eficácia e eficiência dos processos. Neste sentido, as instituições contam com ferramentas e vários recursos metodológicos dentro da área de administração para se alcançar a máxima eficiência.

Não obstante desta realidade, as organizações públicas marcadas pelo novo contexto do gerencialismo ou a nova gestão pública, preza pela busca dos resultados e a maximização dos processos e dos recursos públicos.

Deste modo, a técnica de mapeamento de processos é uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações, pois a mesma permite a otimização dos processos de modo a visualizar as tarefas, as ações e os envolvidos no contexto. Neste sentido, o mapeamento de

processos nas organizações vem sendo adotado como um recurso estratégico para melhorar o desempenho organizacional, impactando na qualidade dos serviços prestados, bem como na efetividade das ações e atividades gerenciais.

Para as organizações hospitalares, objeto deste estudo, marcadas pela complexidade de ações, processos, estrutura, áreas de conhecimento, rotinas administrativas, entre outros, o desafio é fornecer um serviço de qualidade, pautado pela eficiência dos processos e na racionalização dos recursos, com o objetivo de atender as necessidades do cliente/cidadão. A orientação do serviço público para o cliente/cidadão parte da visão dos pressupostos do gerencialismo de Bresser-Pereira (1996). Os órgãos públicos pautados pelas características do modelo burocrático, necessitam implantar novas ferramentas que promovam o desempenho dos processos, e que consequentemente agregue valor para o produto/serviço da organização.

Neste novo formato de administração pública Newman e Clarke (2012) esclarece que novos arranjos organizacionais e sistemas de poder, autoridade e processo anteriores são embasados em uma combinação de burocracia e profissionalismo, sendo reconfigurado a autoridade gerencial, ou seja, o direito de gerir.

No direito de gerir conforme os autores acima, os gestores públicos possuem o desafio de gerir a "coisa pública" de modo a racionalizar os recursos públicos. Logo, este trabalho tem por objetivo avaliar a técnica de mapeamento de processos como ferramenta de apoio gerencial em uma organização hospitalar universitária.

2 Mapeamento de Processos

Antes mesmo do mapeamento dos processos é relevante distinguir alguns conceitos sobre a hierarquia dos processos, composta em: macroprocesso; processo; subprocesso; atividades e tarefa. Segundo Villela (2000) macroprocesso pode ser considerado um processo que dentro da organização, que normalmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e sua ação tem grande impacto na maneira como a organização funciona. Já o processo é considerado como muitas atividades interligadas que somadas e processadas agregam valor para os consumidores, clientes internos e externos à organização. O subprocesso é a parte que se inter-relaciona com outro subprocesso de maneira lógica, executando um objetivo específico que apoia o macroprocesso e o auxilia na sua missão. As atividades são fatos que acontecem dentro do processo e subprocesso, normalmente desempenhadas por pessoas para produzir um resultado individual e constituem a maioria dos fluxogramas. E por último, a tarefa é a parte peculiar do trabalho, a parte menor do processo, podendo ser não necessariamente uma única atividade, mas também um conjunto delas.

Portanto, um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos (entradas) em resultados (saídas). Um processo envolve pessoas, ferramentas e métodos para efetuar uma continuidade de passos com objetivo definido de alterar determinadas entradas em determinadas saídas, além disso o envolvimento de *endpoints* (entradas), *feedback* (retroalimentação) e repetições. (VILLELA, 2000; LEAL, 2003; PINHO ET AL., 2007)

A técnica de mapeamento de processos consiste no agrupamento das informações para análise e conhecimento dos principais processos, para registrar, e elaborar melhorias nas áreas com problemas, ou aprimorar, e facilitar o entendimento dos indivíduos interessados (ANJARD; COSTA E POLITANO; 1988, 2008).

Para Hunt (1996), a técnica de mapeamento de processo é um instrumento gerencial analítico e de comunicação que buscam melhorar os processos atuais ou de colocar em prática uma nova forma direcionada para processos, permitindo assim, diminuição de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, limitando os erros de interação entre sistemas,

aumentando a performance da organização, sendo uma ótima ferramenta para ajudar no entendimento dos processos existentes e exclui ou facilita aqueles que necessitam de modificações.

De acordo com Villela (2000), mapeamento de processos pode ser considerado importante pelo seu papel de registro e documentação histórica da organização, pois foi construído com base em fatos passados, isto é, com base na memória. Assim a técnica procura compreender os processos de negócios atuais e futuros e assim gerar maior satisfação do cliente e melhor desempenho de negócios.

Através dos conceitos apresentados é possível observar como mapeamento de processos é benéfico para uma organização, e para isso é necessário o uso de técnicas para diferentes focos, entre elas, fluxograma e o mapa de processos.

2.1 Técnicas de mapeamento de processos e seus benefícios

As técnicas de mapeamento de processos são fundamentais para analisar, redefinir e propor melhorias de processo. As técnicas de fluxograma e de mapa de processo são amplamente difundidas e adotadas pelas organizações, devido ao seu baixo custo e de fácil visualização de todo fluxo de trabalho. Para Oliveira (2009), fluxograma é a representação gráfica que mostra como segue o trabalho de forma analítica, descrevendo as operações, quem as executa, e as unidades organizacionais que o processo abrange. Segundo Leal (2003), o fluxograma configura os muitos passos e fatos que ocorrem durante a execução de determinada tarefa ou durante uma série de outras ações. Para Scartezini (2009) é um método de baixo custo e alto impacto, que se aplica para explorar os fluxos de trabalho e perceber melhores chances de melhorias, são diagramas da maneira como sucede o trabalho pelo processo.

Segundo Scartezini (2009) e Oliveira (2009) o fluxograma tem por objetivo igualar a representação dos métodos e procedimentos; dar maior agilidade na descrição dos métodos administrativo; favorecer a leitura e o entendimento das atividades que serão realizadas; situar e identificar com mais facilidade os pontos mais importantes; dar maior flexibilidade e ter uma melhor análise. E assim, certificar a qualidade, aumentando a produtividade.

Dentre as principais vantagens do fluxograma, Oliveira (2009) destaca:

- apresentação real do modo como funciona todos os componentes de um método administrativo, proporcionando e dando maior facilidade a análise de eficiência do sistema;
- possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame de muitos elementos do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativa, fornecendo maior simplicidade a sua análise;
- proporciona adequado levantamento e análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- proporciona o uso de convenções de simbologias, o que concede uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto pelos especialistas em métodos administrativos, quanto por quem os usa;
- possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado e; proporciona a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos.

Além da técnica de fluxograma, tem-se o mapa de processo, que segundo Pinho et al. (2007) é uma técnica para registrar de maneira mais simples que torne possível a sua compreensão e assim sua melhoria, representando os muitos passos ou eventos que podem acontecer durante o desempenho de uma tarefa específica, ou uma série de atividades. Além

disso, ajuda ainda a demonstrar que efeitos as mudanças, em uma parte do processo, terão em outras fases ou elementos.

Os estudos de Pinho et al (2007) considerou que ambas as técnicas são eficientes em sua proposta de mapear processos. Entretanto, o autor destaca as suas particularidades em que a técnica de fluxograma é mais vantajosa em macroprocessos, pois necessita uma visão global do processo. Por outro lado, a aplicação do fluxograma é deficiente em termos de detalhes e descrição dos processos. Neste caso, a técnica de mapa de processos é mais indicada, pois permite caracterizar cada atividade, obtendo uma visão mais detalhada. Do mesmo modo, o mapa de processos não é aconselhável no mapeamento de macroprocessos, pois a ferramenta não representa as tomadas de decisão existente nos processos.

Quanto as técnicas de mapeamento, Pinho et al (2007) destaca que não existe uma técnica melhor que outra. Mas sim, técnicas apropriadas para determinado contexto e que atendam os objetivos organizacionais.

A qualidade dos serviços prestados é um requisito cada vez mais exigido numa sociedade com acesso à informação e ciente dos seus direitos. A implantação do mapeamento de processos numa organização permite a redução do custo no desenvolvimento de produtos e serviços, a identificação de gargalos e conflitos na integração do sistema e melhora do desempenho organizacional. Do mesmo modo, a adoção da ferramenta ajuda a melhorar os processos existentes e elimina ou simplifica aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1966).

Nisto, o mapeamento de processos contribui para a melhoria dos processos internos, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados. Destaca-se que a noção de melhoria para Thiollent (1997) não remete a nenhuma mudança estrutural na organização. A melhoria pressupõe um aumento dos índices como a performance, a qualidade, a segurança e o desempenho organizacional de forma abrangente.

Além desses benefícios, Pinho et al (2007) considera que mapear ajuda na identificação dos gargalos, trazendo para todos da organização, em linguagem simples, como tratar dos processos, tornando mais claro as tomadas de decisões, de maneira que possam ser discutidas.

Desta forma o mapeamento de processos no Hospital Veterinário irá auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, bem como na escolha de tecnologias de informação que auxilie nos processos administrativos e hospitalares, pois permite uma visão ampla do fluxo de trabalho, materiais e informações existentes na organização.

3. Metodologia

A abordagem metodológica adotada é de pesquisa descritiva com dados qualitativos, utilizando o método de estudo de caso realizado através da observação dos setores do hospital veterinário, onde foram identificados os processos desenvolvidos dentro de cada setor para posteriormente mapear os processos.

Segundo Prodanov (2009) a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador apenas registra, analisa e ordena dados sem interferir neles. Através da identificação e análise, realizada sobre os processos desenvolvidos nos setores, será possível o registro e relato destes na forma de estudo de caso. Creswell (1997, p. 61) define o estudo de caso como a “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto”.

Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. E pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 1994) e ocorre em um contexto delimitado (MILES e HUBERMAN, 1994 apud MERRIAM, 1998).

Para o estudo de Mapeamento de Processos do Hospital Veterinário foram adotadas as seguintes etapas, segundo os estudos de Campos (2003), entretanto, adaptadas a realidade do hospital veterinário. A primeira etapa consistiu na identificação dos processos críticos por cada área de conhecimento. Posteriormente, a segunda etapa compreendeu o mapeamento dos processos críticos identificados na primeira etapa. E por último, a análise dos processos mapeados, de forma a identificar gargalos, pontos fortes e fracos com o intuito de propor soluções de melhoria para os processos.

1º Etapa: Mapeamento dos Processos - a partir da identificação dos processos críticos os processos serão mapeados adotando-se as técnicas de fluxograma (mediante o software livre *bizagi*) e mapa de processos.

2º Etapa: Análise dos processos do Hospital Veterinário - localizar os possíveis problemas que dificultam o funcionamento do ambiente hospitalar e propor soluções de melhoria.

Para o mapeamento dos processos do Hospital Veterinário foi adotado o software livre *Bizage Process Modeler*. O software é uma ferramenta para criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. O programa permite a organização graficamente dos processos e as relações existentes em cada etapa. Essa diagramação permite visualizar o processo como um todo, identificando problemas e apresentando soluções.

Para coleta dos dados na identificação dos processos críticos utilizou-se um roteiro de entrevista que foi elaborado com base no choque sobre o trabalho (VILELLA, 2000). Ou seja, fatores que impactam ou gargalos que dificultam o andamento dos trabalho sob a óticas dos membros da organização (docentes, técnicos e equipe médica do hospital veterinário).

4. Resultados e Discussão

A organização hospitalar universitária está localizada no estado de Minas Gerais, criada na década de 90, a mesma é utilizada como hospital escola para os alunos do curso de Medicina Veterinária. Além do forte envolvimento com ensino e pesquisa no âmbito da instituição, a mesma possui estreito relacionamento com a extensão universitária, atendendo animais de proprietários da região.

O hospital veterinário possui três amplas áreas de conhecimento: Cirurgia de Pequenos e Grandes Animais, Clínica de Pequenos Animais e Clínica de Grandes Animais. Indiretamente, há setores e laboratórios de apoio que realizam exames e diagnósticos como: Laboratório de Patologia Clínica (exames hematológicos e bioquímicos); Laboratório de Patologia (citologia, necropsias e biópsias) e Laboratório de Bacteriologia.

A primeira etapa da pesquisa buscou-se compreender a estrutura e o funcionamento do hospital veterinário. Constatou-se que até o momento o hospital veterinário não possui um regimento próprio, determinando as regras e normas de organização e funcionamento. Esse regimento segundo os gestores está sendo elaborado para ser apreciado pela comunidade acadêmica do curso de medicina veterinária.

A estrutura é segmentada por áreas de conhecimento, sendo que cada área possui um representante ou um professor responsável. Ou seja, não existe uma figura de um diretor geral que gerencie o funcionamento da organização hospitalar como um todo. Mediante a pesquisa de campo constatou-se que muitos dos problemas apontados pelos servidores e equipe médica

são oriundos da falta de uniformidade, unidade de comando segundo os princípios da administração e de um responsável pelo hospital veterinário.

A organização também não possui um organograma e uma diretoria geral responsável pela administração do hospital veterinário. Tal fato está ligado a falta do regimento interno do hospital veterinário. Outro ponto, é que a instituição de ensino superior onde o hospital veterinário está situado está em fase de reorganização administrativa. Ou seja, o seu organograma está partindo de uma estrutura departamental para institutos e faculdades. Para funcionamento e organização ainda são necessários regras e normas para estabelecer hierarquia e controle dos processos.

4.1 Da identificação dos processos críticos por área de conhecimento

Ao realizar as entrevistas com os membros da organização com objetivo de identificar os processos críticos identificou-se os processos de cada área de conhecimento, atualmente dividida por Clínica Médica de Pequenos Animais, Clínica Médica de Grandes Animais e Cirurgia de Pequenos e Grandes Animais.

Na área de Clínica de Pequenos Animais, os entrevistados apontaram como principais processos que são realizados no hospital veterinário. São eles: agendamento de consultas; exames de raios x e ultrassonografia; dispensa de medicamentos e materiais; exames de eletro e ecocardiograma; atendimento unidade intensiva e internações.

Na área de Clínica de Grandes Animais e laboratórios de apoio identificou-se os seguintes processos: atendimento de grandes animais; exames de biópsia e necropsia, citologia e exames laboratório de bioquímica.

Na área de Cirurgia Veterinária identificou-se os seguintes processos: cirurgia oftalmológica; cirurgia ortopédica; esterilização; lavanderia e cirurgia de tumores.

4.2 Da análise dos processos mapeados

Exames do Laboratório de Patologia Clínica

O mapeamento da Clínica de Grandes Animais, especificamente do Laboratório de Patologia Clínica (figura 1), ocorreu de maneira simples e detalhada, o entrevistado responsável pelo processo ofereceu o suporte necessário para que o desenho do processo fosse simplificado. Todas as etapas foram descritas com riqueza de dados, auxiliando na elaboração do fluxograma, assim como todo o mapa. O entrevistado dedicou tempo ao relatar com precisão as informações para que o processo não houvesse falhas para o mapeamento.

Da análise do processo, observou-se que a requisição de exames carece de melhor detalhamento pelo médico veterinário ao solicitar os exames hematológicos e bioquímicos. Tais informações podem auxiliar no diagnóstico preciso e confiabilidade dos resultados. No aspecto infraestrutura e de pessoal, o laboratório possui condições adequadas para realizar os processos de sua competência, com equipe técnica profissionalizada. Antes da inauguração do Laboratório de Patologia Clínica os exames eram realizados nas clínicas de medicina humana, o que invalidava os resultados, haja vista que os exames e os equipamentos hematológicos e bioquímicos veterinários são distintos da área humana.

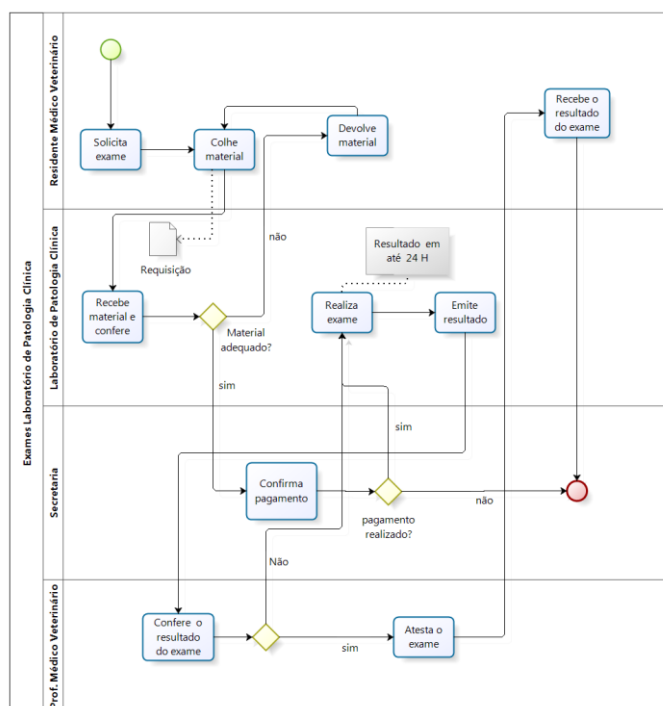


Figura 1 - Processo exames de laboratório

Atendimento do Hospital de Grandes.

O mapeamento do atendimento do Hospital de Grandes (figura 2), não ocorreu de forma linear, devida a ausência de alguns profissionais no ambiente de trabalho, considerando que a rotina hospitalar de grandes animais foi inaugurada em 2013. Tal fato, demandou um pouco mais de tempo para que o mapeamento do processo. A descrição do processo foi feita pelo entrevistado de maneira detalhada, porém encontrou dificuldades em passar informações em determinada parte do processo, como no primeiro passo, quando o proprietário agenda a consulta. Tal situação ocorreu pois a estrutura ainda não estava totalmente finalizada. O entrevistado destacou que a consulta é agendada com o professor ou pelo técnico, sendo desta forma um gargalo neste processo. As consultas e os atendimentos devem necessariamente passar pela secretaria do hospital veterinário, pois caso contrário inviabiliza a eficiência do processo e compromete o funcionamento e a estatística dos casos atendidos pelo setor. No mapeamento observou-se também a falta de comunicação e de confiança dos técnicos ao fornecer dados do fluxograma do processo.

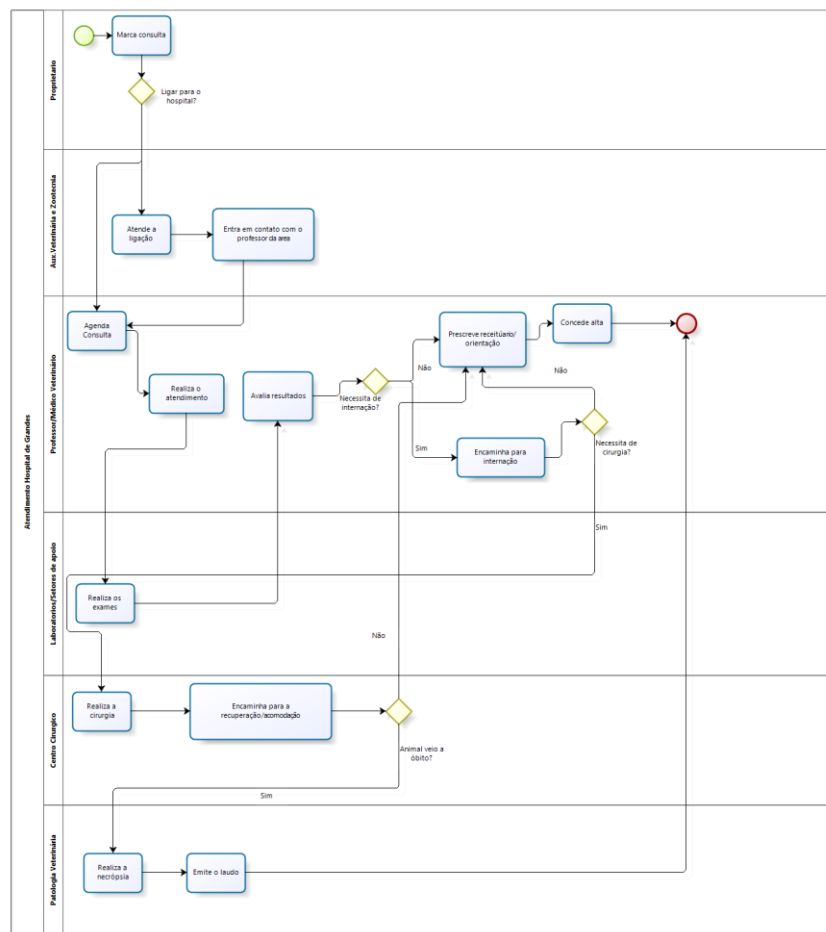


Figura 2 - Atendimento Clínica de Grandes Animais

Exames patológicos

O mapeamento no setor de Patologia transcorreu normalmente, devido ao fato do professor ser o responsável por desempenhar as atividades do setor e por haver comunicação interna entre os membros do setor. O entrevistado teve convicção ao descrever os processos, detalhando as todas as etapas dos exames. Mesmo se tratando de um processo que engloba muitas variáveis, por ser tratar de exames, o entrevistado soube mostrar de modo transparente todo o andamento dos processos, sendo fornecidas informações claras e objetivas. Todos os processos de exames desse setor foram mapeamentos e colocados em fluxogramas, como: Necropsia (Figura 3), Citologia e Biópsia. Nestes exemplos não foram identificados gargalos, pois a equipe é qualificada e os processos integrados.

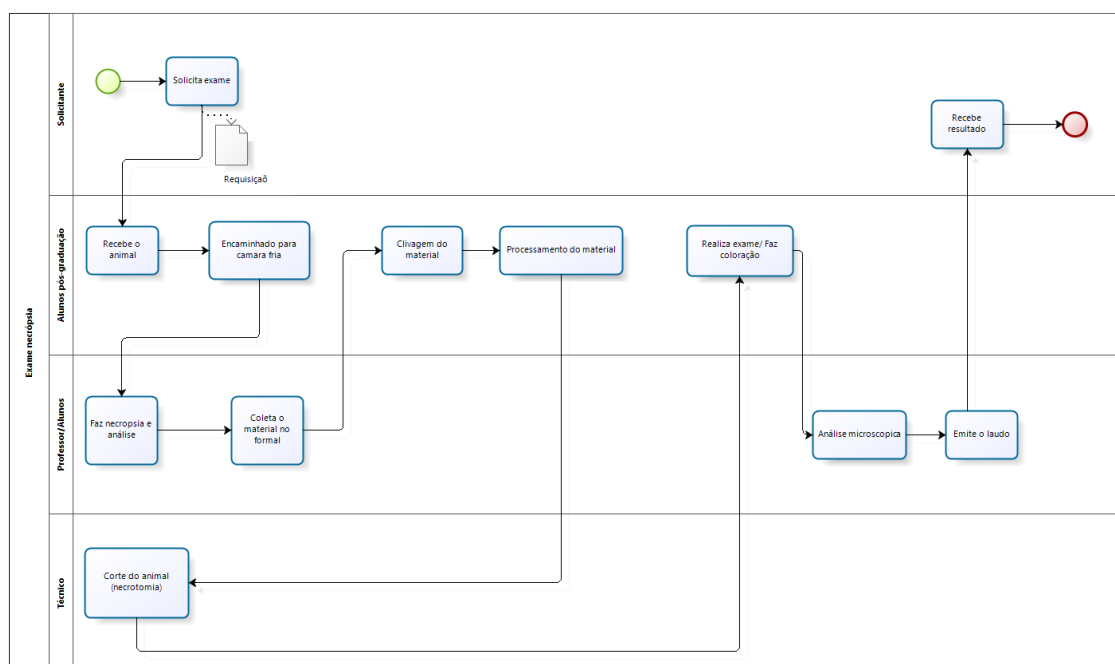


Figura 3 - Processo de necropsia

Exames radiológicos e ultrassonografia

Durante o mapeamento a médica veterinária residente demonstrou conhecimento e propriedade sobre as atividades e os atores envolvidos nos exames de raios x e ultrassonografia (figura 4). Um dos gargalos identificados é que os próprios médicos residentes devem gerenciar as consultas e marcação de exames, sendo que esta função está inerentemente ligada à atividade da secretaria do hospital veterinário. Entretanto, este é um outro gargalo identificado durante a pesquisa, a necessidade de mais secretária para dar aporte a equipe de 28 médicos veterinários, além de técnicos e docentes. Outro ponto de estrangulamento é a necessidade de adquirir novos equipamentos de ponta como o revelador digital, reduzindo os impactos ambientais no descarte de soluções reveladoras e fixadoras de raios x.

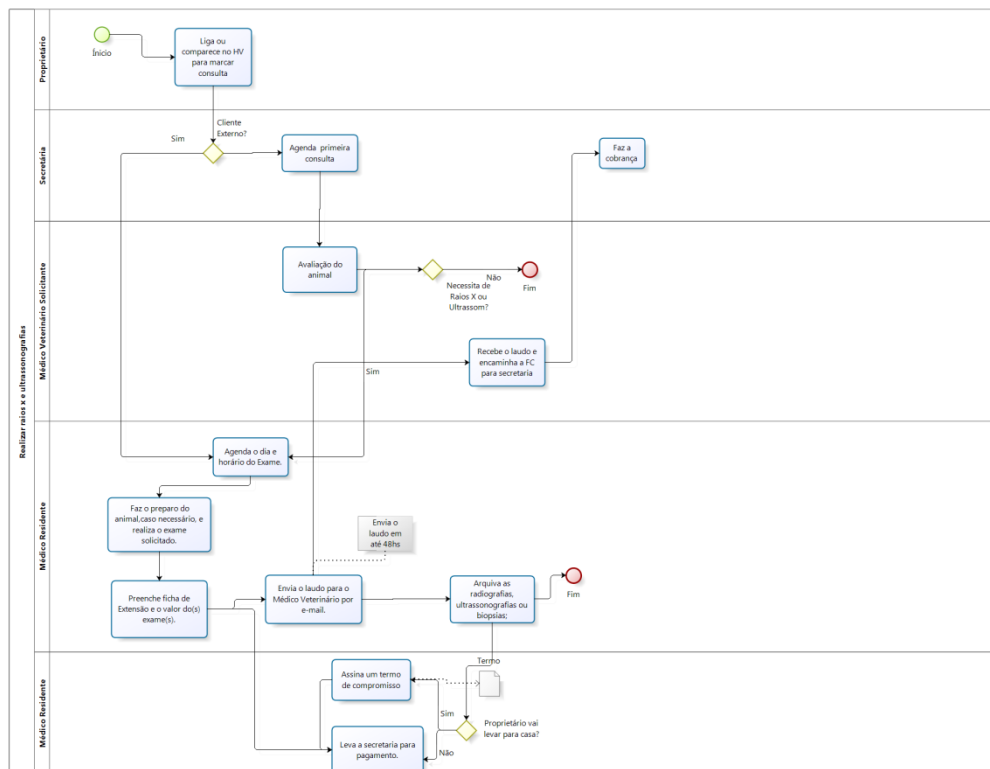


Figura 4 - Exames de raios x e ultrassonografia

Agendamento de consultas

O entrevistado que atua na secretaria do hospital veterinário demonstrou ter conhecimento das suas funções e atribuições, descrevendo de forma detalhada e ao mesmo tempo confuso as atividades que desempenha. Enfatizou que há um acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho. Da análise do processo constatou-se que a triagem realizada pela secretária, deveria ser realizada por um médico veterinário, que detém conhecimento técnico e profissional para realizar essa atividade. Outra dificuldade identificada é que não há um software de gerenciamento de hospital veterinário para apoiar as atividades da equipe médica, sendo este fundamental para simplificar e otimizar os processos.

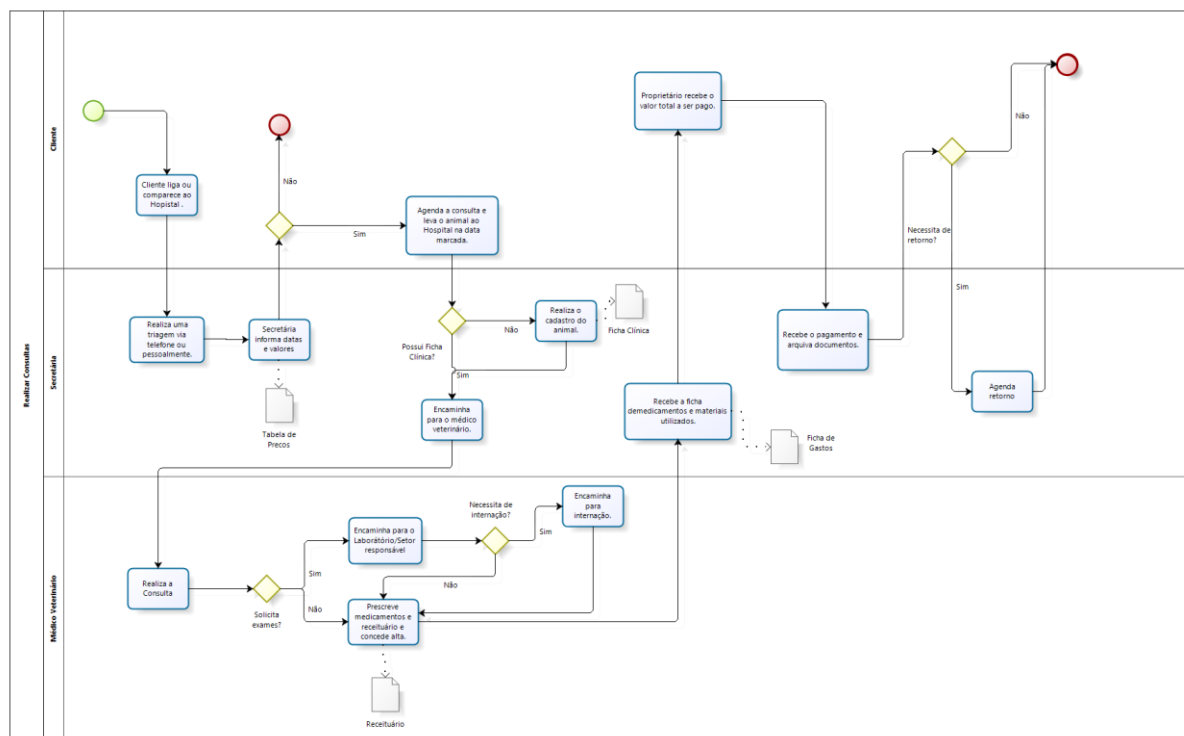


Figura 5 - Cadastro e agendamento de consultas

Setor de Esterilização

O mapeamento do setor de cirurgia aconteceu de forma simples e detalhada, o diálogo com o responsável pelo processo, evidenciou o domínio da parte, detalhando de forma minuciosa cada uma de suas atividades obtendo assim facilidade para realizar o fluxograma e consequentemente, o mapeamento de processos. Dentre os gargalos identificados neste processo, a infraestrutura é a principal barreira, haja vista que a área de lavagem e esterilização de instrumental cirúrgico (figura 6) e a distribuição de medicamentos encontram-se no mesmo ambiente. Atualmente o bloco cirúrgico está em reformas, e de acordo com o projeto este gargalo será sanado com a finalização da obra. Além do problema de não haver separação de área limpa da área contaminada, o setor é deficiente em mão de obra, pois a técnica é responsável pela lavagem, esterilização e montagem das caixas cirúrgicas, além do controle de medicamentos.

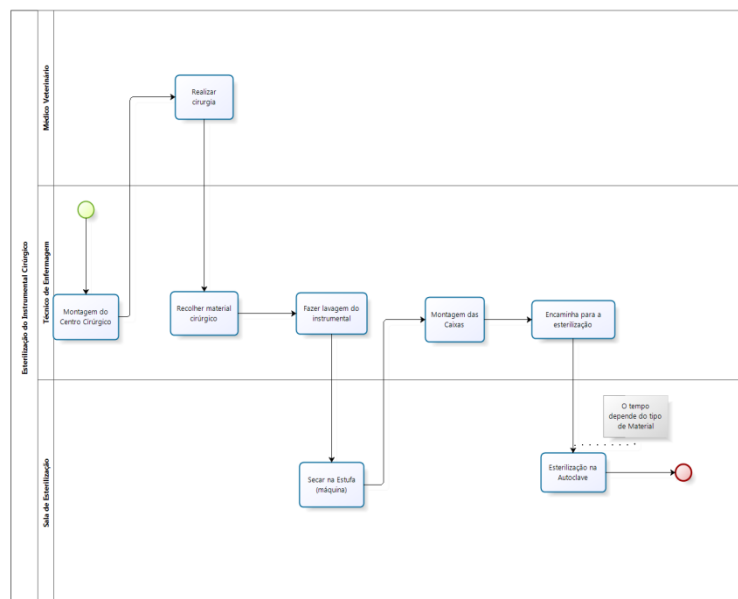


Figura 6 - Lavagem e esterilização de instrumental

Cirurgia Oftalmológica

O mapeamento de cirurgia oftalmológica (figura 7) ocorreu sem dificuldades pelo fato de o entrevistado descrever com segurança cada etapa do processo de forma a criar um melhor entendimento de cada atividade. O mapeamento ocorreu de forma simples e concisa, o dono do processo dispunha de pouco tempo posto que o entrevistado estava ocupado com suas atividades. Devido a complexidade do procedimento, o processo é gerenciado pelo professor docente especialista da área que acompanha os procedimentos oftalmológicos.

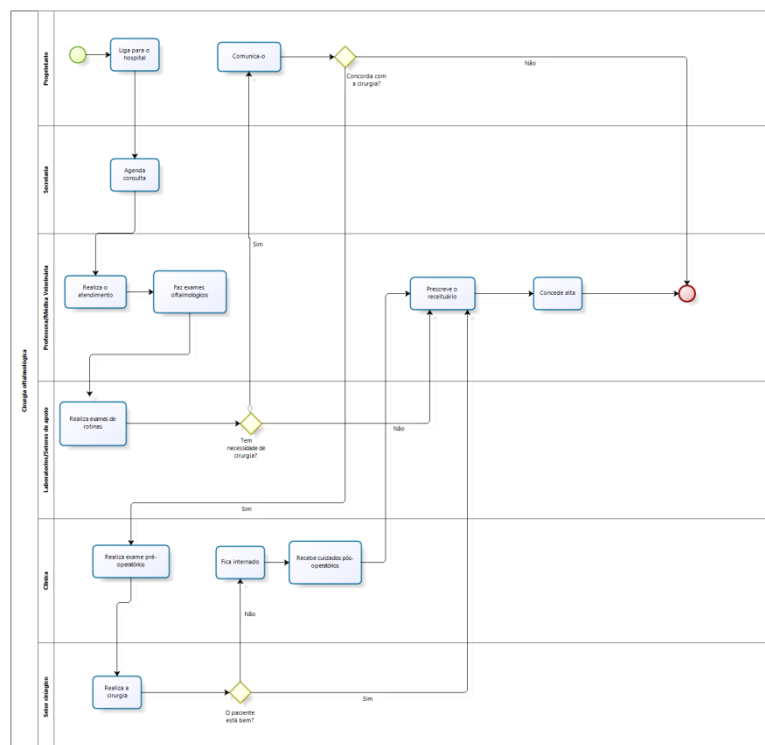


Figura 7 - Cirurgia oftalmológica

Cirurgia Ortopédica

O mapeamento de cirurgia ortopédica (figura 8) apresentou certa complexidade ao realizar o fluxograma, devido a casuística e as especificidades do procedimento, que em determinados casos são agendados e outros atendidos mediante urgência e emergência. O entrevistado mostrava segurança, além de riqueza de detalhes facilitando o fluxograma e consequentemente, a elaboração do mapa. Com a realização da entrevista, evidenciou neste processo o gargalo no pagamento do serviço pelo proprietário à secretária do hospital veterinário. Tal situação ocorre pois a secretária possui apenas uma auxiliar de atendente que trabalha uma jornada de 45 horas semanais, destacando que os procedimentos cirúrgicos ultrapassam o horário de trabalho da mesma. Ressalta-se que a residência médica veterinária possui uma jornada de 60 horas semanais, incluindo plantões durante e nos finais de semana.

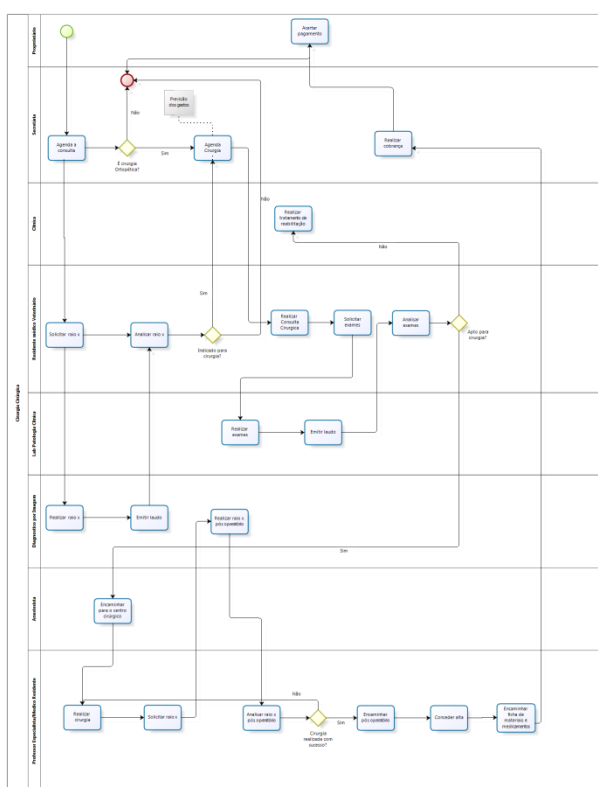


Figura 8 - Cirurgia ortopédica

Cirurgia de Tumores

O mapeamento de cirurgia de tumores (figura 9) ocorreu com certa dificuldade pelo fato do processo ser complexo. A entrevista ocorreu sem muita dificuldade, os entrevistados mostraram-se disponíveis e aptos a descrever o processo de forma segura e evidenciando cada parte para um melhor entendimento das atividades.

Neste processo a cirurgia de tumores conta com apoio de outras áreas médicas como clínica, que realiza procedimentos pré-operatórios (eletro, ecocardiograma, raios x, ultrassonografia) e laboratórios de apoio, como Patologia Clínica (exames hematológicos e bioquímicos) e Patologia Veterinária (citologia, necropsia e biópsia). O ponto central para a eficiência do processo de cirurgia de tumores é a integração de todas as áreas e laboratórios de apoio para diagnosticar de forma precisa em tempo hábil o caso clínico do animal a ser submetido ao procedimento.

Portanto, o mapeamento de processos melhora o desempenho administrativo, permitindo compreender o fluxo das atividades desenvolvidas, os donos e responsáveis pelo processo, bem como uma análise crítica sobre os mesmos, de forma a promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados nas organizações hospitalares. Essa ferramenta se mostrou fundamental para o apoio gerencial, haja vista que permitiu uma visão clara dos processos administrativos e hospitalares, de forma a melhorar a qualidade de prestação de serviço se gerenciado e avaliado de forma constante. Destarte, a mesma carece de ser explorada pelos gestores nas organizações hospitalares, sobretudo, nas organizações públicas.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Da Administração Pública Burocrática a Gerencial*. Revista do Serviço Público, 47(1). Jan/abr, 1996.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. Itajubá: UNIFEI, (Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). 223p. 2003.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP. Campinas, SP: [s.n.], 2006.

MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. **Gerencialismo**. Educ. Real., Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edu_realidade>

PINHO, A. F. de.; LEAL, F.; MONTEVECHI, J. A. B.; ALMEIDA, D. A. de. **Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz de Iguaçu, Paraná. 2007.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acessado em julho de 2014.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos e Uma Abordagem Gerencial**. 18ª ed. São Paulo: Atlas. 480 p. 2009.

VILLELA, D. S. S. C. **Mapeamento de Processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. p. 182. 2000.